

16.5.1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le rapport du Président du Conseil de Surveillance a été approuvé par le Conseil de Surveillance du 12 février 2013.

1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance est composé de quatorze membres nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée qui a été réduite à quatre ans pour les nominations effectuées à compter du 25 avril 2012 (les mandats en cours à cette date sont de six ans) afin de se conformer au code AFEP-MEDEF.

Le Conseil comprend deux vice-Présidents, qui peuvent exercer les pouvoirs du Président du Conseil en cas d'impossibilité ou de carence de ce dernier.

Deux censeurs assistent avec voix consultative aux séances du Conseil de Surveillance. Il s'agit d'une pratique ancienne du Groupe qui permet de faire bénéficier le Conseil de leur compétence et de leur expérience du secteur de l'automobile. Très expérimentés, ils apportent une vision à long terme sur les orientations stratégiques du Groupe. Les censeurs sont désignés par le Conseil de Surveillance pour une durée de quatre ans.

M. Louis Gallois a été coopté en tant que membre référent par le Conseil dans sa séance du 12 février 2013. En tant que membre référent, il est indépendant au sens du code AFEP-MEDEF. Ses attributions sont les suivantes :

- ▶ convoquer et présider les réunions des membres indépendants du Conseil de Surveillance au moins une fois par an ;
- ▶ soumettre au Président du Conseil de Surveillance ses suggestions ou recommandations en matière de fonctionnement du Conseil, après concertation avec les autres membres du Conseil ;
- ▶ porter à la connaissance du Président du Conseil de Surveillance tout conflit d'intérêts qu'il aura identifié ;
- ▶ prendre connaissance des préoccupations significatives des actionnaires non représentés au Conseil de Surveillance en matière de gouvernance et veiller à ce qu'il leur soit répondu ;
- ▶ participer, en coordination avec le Président du comité des nominations et de la gouvernance, au pilotage des travaux d'évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- ▶ rendre compte de l'exécution de sa mission au Conseil de Surveillance et, le cas échéant, à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires.

Conformément à la loi, deux membres du Comité d'Entreprise assistent également aux séances du Conseil de Surveillance avec voix consultative.

1.1.1. Indépendance des membres

Aucun membre du Conseil de Surveillance n'exerce de fonction salariée dans le groupe PSA Peugeot Citroën. Afin de mieux associer les salariés à la gouvernance du Groupe, le Conseil de Surveillance a décidé, dans sa séance du 23 octobre 2012, d'initier le processus de désignation par la prochaine Assemblée Générale d'un représentant des salariés en qualité de membre du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance comprend cinq membres appartenant au groupe familial Peugeot et neuf membres qualifiés d'indépendants par le Conseil de Surveillance.

En conformité avec le code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance réexamine chaque année la situation d'indépendance de chacun de ses membres. Sur proposition du comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil lors de sa séance du 12 février 2013, a examiné, au cas par cas, la qualification de chacun de ses membres au regard des critères d'indépendance retenus par le Groupe.

Les critères d'indépendance retenus par le Groupe sont ceux définis par le code AFEP-MEDEF. Toutefois, certains critères du code AFEP-MEDEF ont été écartés concernant les membres suivants :

- ▶ la durée limitée à douze ans pour les mandats successifs pour MM. Jean-Paul Parayre, Ernest-Antoine Seillière et Joseph F. Toot Jr. : l'industrie automobile étant une activité reposant sur le moyen et le long terme, l'expérience de cette industrie acquise sur une longue période dans le cadre du Conseil de Surveillance est en effet particulièrement utile, notamment pour exercer une des missions clefs du Conseil qui consiste à délibérer sur les principales orientations de développement stratégique du Groupe. Le Groupe considère que les mandats successifs supérieurs à douze ans de ces membres n'entravent pas leur indépendance et leur permettent de faire bénéficier le Groupe de leurs différentes expériences dans une industrie cyclique et d'en tirer parti, notamment en période de crise ;
- ▶ le fait de ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années, mandataire d'une société consolidée pour M. Jean-Louis Silvant : en effet, assurer, même à une époque récente, une fonction d'administrateur d'une société du Groupe n'emporte aucun risque quant aux conflits d'intérêts que les règles sur l'indépendance entendent prévenir. Il est précisé qu'aucun membre du Conseil de Surveillance n'exerce une fonction de direction générale ou une fonction salariée dans une société du Groupe. Ainsi, M. Jean-Louis Silvant est considéré comme indépendant, même s'il est resté administrateur de Peugeot Suisse, société dont les activités ne représentent qu'une très faible part de l'activité automobile du Groupe. De plus, il ne perçoit pas de rémunération au titre de ce mandat.

Sur la base de ces critères, le Conseil de Surveillance considère que peuvent être qualifiés d'indépendants :

- ▶ Mme Pamela Knapp ;
- ▶ M. Jean-Paul Parayre ;
- ▶ M. Thierry Pilenko ;
- ▶ M. Henri Philippe Reichstul ;
- ▶ Mme Dominique Reiniche ;
- ▶ M. Geoffroy Roux de Bézieux ;
- ▶ M. Ernest-Antoine Scillièrre ;
- ▶ M. Jean-Louis Silvant ;
- ▶ M. Joseph F. Toot Jr.

Ils représentent 9 membres sur les 14 membres du Conseil, soit 64 % (au lieu de 58 % l'exercice précédent), ce qui permet au Groupe, sur la base de ces critères d'indépendance, d'aller au-delà de la recommandation AFEP-MEDEF concernant « *la part des administrateurs indépendants d'au moins un tiers dans les sociétés contrôlées* ».

En outre, le Conseil, se fondant sur les travaux du comité des nominations et de la gouvernance, veille, dans ses propositions de nomination de membres, à assurer un renouvellement et une indépendance accrue du Conseil ainsi qu'un échelonnement harmonieux des mandats.

Pour les développements consacrés aux conflits d'intérêts des membres du Conseil, il convient de se reporter au chapitre 14.2 du document de référence.

1.1.2. Représentation équilibrée des hommes et des femmes

Sur les quatorze membres qui le composent, le Conseil de Surveillance comprend trois femmes et onze hommes.

Après avoir nommé Mme Pamela Knapp en 2011, l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2012 a nommé Mme Dominique Reiniche en qualité de membre du Conseil, portant ainsi le taux de féminisation du Conseil à 21 %, appliquant de manière anticipée les prescriptions légales et recommandations du code AFEP-MEDEF.

Le Conseil poursuivra sa politique de féminisation en ayant pour objectif de compter au moins 40 % de membres féminins au plus tard à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2016, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF relative à la représentation des femmes au sein des conseils.

1.2. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

1.2.1. Mission et fonctionnement du Conseil de Surveillance

Règlement intérieur

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance définit, dans sa version en vigueur datant du 13 mars 2012, les missions du Conseil de Surveillance comme suit :

- ▶ le Conseil de Surveillance nomme les membres du Directoire et peut mettre fin à leurs fonctions. Il fixe l'ensemble des éléments de leur rémunération ;
- ▶ il fixe la rémunération du Président, du ou des vice-Présidents du Conseil de Surveillance et détermine les modalités de perception des jetons de présence et leur répartition entre les membres du Conseil ;

▶ conformément à la loi, le Conseil de Surveillance est l'organe de contrôle de la société dont le Directoire assure la gestion et la direction.

À ce titre, la mission du Conseil de Surveillance est :

- ▶ d'assurer un contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire en opérant les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns,
- ▶ d'assurer un contrôle périodique de la gestion de la société : une fois par trimestre à l'occasion du rapport d'activité que lui présente le Directoire et dans les trois mois de la clôture de chaque exercice lors de la présentation par le Directoire, pour avis et observations, des comptes annuels, des comptes consolidés et du rapport de gestion destiné à l'Assemblée des actionnaires ;
- ▶ le Conseil de Surveillance s'assure que la stratégie proposée et appliquée par le Directoire est en adéquation avec les orientations à long terme du Groupe, telles que le Conseil de Surveillance les a définies.

Il prend connaissance du plan stratégique et des différents plans pluri-annuels, du plan d'investissement ainsi que du budget.

Le règlement intérieur rappelle que le Conseil de Surveillance doit, au titre des pouvoirs qu'il tient de l'article 9 des statuts de Peugeot S.A., donner son autorisation préalable à l'accomplissement par le Directoire des actes suivants :

- ▶ réaliser toute augmentation de capital en numéraire ou par incorporation de réserves ainsi que toute réduction de capital, autorisées par l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- ▶ réaliser toute émission d'obligations, convertibles ou non ;
- ▶ établir tout projet de traité de fusion ou d'acte d'apport partiel d'actif ;
- ▶ passer ou dénoncer tout accord industriel ou commercial engageant l'avenir de la société Peugeot S.A. avec toute autre entreprise ayant un objet analogue ou connexe à celui de la société, et plus généralement réaliser toute opération majeure de nature à modifier de manière substantielle le périmètre d'activité ou la structure financière de la société et du Groupe qu'elle contrôle.

En outre, le Directoire ne peut accomplir que sur décision prise à l'unanimité de ses membres ou, à défaut, sur autorisation préalable du Conseil de Surveillance les actes suivants :

- ▶ achat, vente, échange ou apport de tout immeuble d'exploitation et fonds de commerce, excédant les montants déterminés par le Conseil de Surveillance (50 millions d'euros à ce jour) ;
- ▶ achat, prise ou cession de toute participation dans d'autres entreprises créées ou à créer et représentant directement ou indirectement un investissement, une dépense ou une garantie de crédit ou de passif, immédiats ou différés, excédant les montants déterminés par le Conseil de Surveillance (50 millions d'euros à ce jour) ;
- ▶ emprunt, autre qu'obligataire, pour une durée ou pour un montant supérieur à ceux déterminés par le Conseil de Surveillance (100 millions d'euros à ce jour).

Enfin, le Conseil de Surveillance est, conformément à la loi, saisi de toutes les autorisations d'octroi de cautions, avals et garanties que la société pourrait être amenée à fournir pour l'une quelconque de ses filiales. Pour 2012, cette autorisation est nécessaire lorsque ces garanties portent sur des montants unitaires supérieurs à 25 millions d'euros ou dépassent un plafond global annuel de 125 millions d'euros (hors cautions douanières ou fiscales).

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance précise également :

- ▶ les modes et règles d'information du Conseil de Surveillance ;

- ▶ le nombre minimal de réunions annuelles (cinq), les modalités de tenue de ces réunions et d'établissement de leur ordre du jour ;
- ▶ le rôle et les obligations des comités spécialisés du Conseil de Surveillance ;
- ▶ les modalités d'évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- ▶ les obligations incombant aux membres du Conseil de Surveillance, notamment celles de respecter la Charte de déontologie boursière mise en place depuis 2010 à laquelle chaque membre du Conseil a formellement adhéré.

Charte de déontologie boursière

La Charte de déontologie boursière a pour objet de définir les règles d'intervention des membres du Conseil de Surveillance, du Directoire et des censeurs sur les titres Peugeot S.A. et/ou de la société FFP, ainsi que Faurecia. Elle permet de mettre en place les mesures préventives autorisant les mandataires sociaux concernés à intervenir sur ces titres, tout en respectant les règles d'intégrité du marché.

La Charte de déontologie boursière a été mise à jour par le Conseil de Surveillance en 2012, notamment pour prendre en compte les évolutions apportées par la loi n° 2010-1249 du 22 octobre 2010 de régulation bancaire et financière. Elle a également été étendue aux membres du Comité de Direction Générale.

La Charte de déontologie boursière prévoit notamment l'interdiction pour les personnes concernées de recourir à toute opération de couverture.

Fonctionnement

Les modalités de préparation des réunions du Conseil sont les suivantes : les membres du Conseil de Surveillance reçoivent deux semaines avant la date de la réunion, l'ordre du jour ainsi que le projet de procès-verbal de la réunion précédente.

Le dossier du Conseil comprend, outre le procès-verbal de la réunion précédente, le rapport du Directoire, pour les réunions comportant un examen des activités trimestrielles, les présentations relatives aux points à l'ordre du jour et les procès-verbaux des réunions des comités spécialisés du Conseil. Chacun de ces dossiers inclut également un calendrier mis à jour des réunions du Conseil et des comités, une actualisation des dates d'interdiction de transactions (« fenêtres négatives ») associées au respect de la Charte de déontologie boursière, les articles de presse portant sur le Groupe depuis la précédente réunion ainsi que les analyses financières externes parues. Ce dossier est envoyé aux membres du Conseil à la fin de la semaine qui précède la date de la réunion du Conseil. Un dossier complémentaire est généralement remis en séance.

Les membres du Directoire assistent aux réunions du Conseil de Surveillance pour les sujets qui les concernent et les Commissaires aux Comptes assistent aux réunions au cours desquelles sont examinés les comptes annuels ou semestriels.

Le calendrier des réunions de l'année est défini en avril de l'année précédente. Les séances ordinaires du Conseil de Surveillance sont généralement précédées de réunions du comité financier et d'audit.

Les séances du Conseil de Surveillance durent au minimum 4 heures pour les réunions ordinaires. Elles peuvent être prolongées, si l'agenda le requiert. En outre, le Président du Conseil peut organiser des réunions exceptionnelles, si nécessaire.

Évaluation du Conseil

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance prévoit que le Conseil « procède régulièrement à une évaluation de son fonctionnement et des modalités d'exercice de son contrôle ».

L'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil de Surveillance et de ses comités a été réalisée en février 2012 sur la base d'un questionnaire individuel d'appréciation rempli par les membres. Les thèmes principaux abordés par ce questionnaire sont : (i) la composition du Conseil, (ii) la qualité des réunions, (iii) les comités, (iv) la connaissance du Groupe.

Les suggestions d'amélioration formulées en 2012 par les membres du Conseil font l'objet d'un tableau de bord permettant le suivi de leur mise en œuvre sur les thèmes suivants :

- ▶ identification d'un certain nombre de sujets de fond à traiter régulièrement (évolution des technologies automobiles et du paysage concurrentiel, responsabilité sociale et environnementale, éthique, etc.) ;
- ▶ mesures destinées à faciliter la compréhension de la performance commerciale ;
- ▶ évolution dans l'organisation des réunions du Conseil ;
- ▶ amélioration des délais de transmission des documents, et plus généralement de la qualité de l'information fournie ;
- ▶ réflexion sur la composition du comité financier et d'audit.

Au titre des mesures mises en œuvre en 2012 suite à cette évaluation, on peut citer (i) la périodicité accrue des présentations relatives aux performances commerciales sur la base de comparatifs stables et pertinents et aux projets véhicules et projets organes, (ii) une modification de la formule des réunions du Conseil et (iii) l'instauration d'un parcours d'intégration pour les nouveaux membres.

1.2.2. Activité du Conseil de Surveillance en 2012

Le Conseil de Surveillance s'est réuni treize fois au cours de l'exercice 2012, contre six fois en 2011. Le taux de présence de ses membres aux réunions a été de 96 %.

Les réunions ont comporté, notamment, l'examen des points suivants :

5 février :

- ▶ orientation vers une alliance stratégique avec un autre constructeur ;
- ▶ évolution de la notation financière ;
- ▶ plan à moyen terme (PMT) 2012-2015.

14 février :

- ▶ comptes consolidés et comptes sociaux de Peugeot S.A. de l'exercice 2011 (en présence des Commissaires aux Comptes) ;
- ▶ plan d'action 2012 (plan d'économies et maîtrise des investissements dans la division Automobile) ;
- ▶ projet d'alliance avec General Motors (GM) ;
- ▶ plan de cession d'actifs immobiliers ;
- ▶ ouverture du capital de GEFCO ;
- ▶ autorisation d'émettre un emprunt obligataire dans le cadre du programme d'Euro Medium Term Note ;
- ▶ autorisation d'octroi de garanties au titre d'emprunts souscrits par des filiales ;
- ▶ indépendance des membres du Conseil ;
- ▶ évaluation du Conseil.

27 février :

- ▶ projet d'alliance avec GM ; autorisation de signer un « Master Agreement » ;
- ▶ approbation du principe d'une augmentation de capital d'environ 1 milliard d'euros avec maintien du droit préférentiel de souscription ;
- ▶ autorisation de cession d'actions autodétenues à GM ;

- ▶ autorisation de contresigner des engagements de souscription ;
- ▶ rapport de gestion du Directoire ; document de référence ;
- ▶ approbation du rapport du Président du Conseil de Surveillance.

13 mars :

- ▶ préparation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2012 ;
- ▶ rapport du Directoire sur la mise en œuvre de l'alliance avec GM ;
- ▶ nomination de membres du Directoire : MM. Jean-Baptiste de Chatillon, Directeur financier, et M. Jean-Christophe Quémard, Directeur des programmes ;
- ▶ adoption d'une nouvelle version du règlement intérieur du Conseil.

24 avril :

- ▶ publication du chiffre d'affaires trimestriel ;
- ▶ rapport du Directoire sur la mise en œuvre de l'alliance avec GM ;
- ▶ autorisation de cession d'actifs immobiliers ;
- ▶ autorisation d'octroi de garanties au titre d'emprunts souscrits par des filiales ;
- ▶ résultats de l'évaluation du Conseil ;
- ▶ nomination de deux membres indépendants aux comités (M. Thierry Pilenko au comité financier et d'audit, Mme Dominique Reiniche au comité stratégique) ;
- ▶ renouvellement d'un censeur (M. François Michelin).

5 juin :

- ▶ présentation des orientations financières par le Directoire.

11 juin :

- ▶ situation du Groupe dans la perspective de la publication des résultats du premier semestre 2012 ;
- ▶ échanges avec le Directoire sur le plan d'action stratégique visant à restaurer la rentabilité de la division Automobile.

24 juillet :

- ▶ résultats et comptes du premier semestre 2012 (en présence des Commissaires aux Comptes) ;
- ▶ autorisation d'octroi de garanties au titre d'emprunts souscrits par des filiales.

6 septembre :

- ▶ point sur la mise en place des accords d'application de l'alliance avec GM ;
- ▶ examen des offres reçues pour la cession d'une participation majoritaire au capital de GEFCO.

17 septembre :

- ▶ autorisation de signature d'un engagement de négociations exclusives avec le groupe JSC RUSSIAN RAILWAYS (« RZD ») pour la cession de 75 % du capital de GEFCO ;
- ▶ financement de Banque PSA Finance ;
- ▶ point sur l'alliance avec GM.

23 octobre :

- ▶ publication du chiffre d'affaires trimestriel ;
- ▶ financement de Banque PSA Finance et garantie de l'État ;
- ▶ rapport du Directoire sur la mise en œuvre de l'alliance avec GM.

8 novembre :

- ▶ financement de Banque PSA Finance.

18 décembre :

- ▶ rapport du Directoire sur la mise en œuvre de l'alliance avec GM ; autorisation de signer les contrats de mise en œuvre du Master Agreement ;
- ▶ budget 2013, PMT ;
- ▶ renouvellement de l'autorisation annuelle des cautions, avals ou garantie ⁽¹⁾ ;
- ▶ examen de la politique menée en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- ▶ autorisation d'émission d'une garantie dans le cadre d'un programme de cession de créances commerciales ;
- ▶ projet de cooptation d'un nouveau membre au Conseil.

Une réunion de stratégie long terme s'est également tenue le 6 juin 2013 en présence de l'ensemble des membres du Conseil.

1.2.3. Les comités spécialisés du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance bénéficie des travaux de préparation effectués au sein de quatre comités :

- ▶ le comité financier et d'audit ;
- ▶ le comité stratégique ;
- ▶ le comité des nominations et de la gouvernance ;
- ▶ le comité des rémunérations.

Ces quatre comités ont un rôle de préparation des délibérations du Conseil de Surveillance. Ils émettent, dans leurs domaines de compétence respectifs, des propositions, recommandations et des avis qui sont portés à la connaissance du Conseil de Surveillance lors de ses réunions.

1.2.3.1. Le comité financier et d'audit

Composition

Le comité financier et d'audit est composé de six membres : Jean-Paul Parayre (Président), Marc Friedel, Pamela Knapp, Robert Peugeot, Thierry Pilenko, Marie-Hélène Roncoroni.

Les membres assistent à titre personnel aux séances et ne peuvent pas se faire représenter.

Trois de ces membres, dont son Président, sont indépendants, selon les critères d'indépendance retenus par le Groupe : M. Jean-Paul Parayre (Président), Mme Pamela Knapp et M. Thierry Pilenko.

Le Conseil a considéré que l'expérience de Mme Knapp en qualité de Directeur financier au sein des groupes Siemens AG puis GfK SE caractérisaient ses compétences particulières en matière financière et comptable conformément aux dispositions légales.

En outre, le Président du comité, M. Parayre, de par ses expériences en cabinets ministériels et ses fonctions de direction au sein de grands groupes français, présente pour le Conseil les compétences comptables et financières requises pour cette fonction.

Mme Roncoroni, représentant de l'actionnaire de référence, a exercé des fonctions durant sept ans à la direction financière du Groupe et présente également des compétences particulières en matière financière et comptable.

Mission

Conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce et à son règlement intérieur, le comité financier et d'audit, assure le suivi :

- ▶ du processus d'élaboration de l'information financière ;

(1) Dans la limite d'un montant total de 125 millions d'euros et à concurrence d'un montant maximum de 25 millions d'euros par engagement (sauf à l'égard des administrations fiscales ou douanières où l'autorisation est sans limitation), cette autorisation étant valable du 1er janvier 2013 au 31 décembre 2013.

- ▶ de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- ▶ du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes ;
- ▶ de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Le comité s'appuie sur le rapport du groupe de travail sur le comité d'audit de l'AMF du 22 juillet 2010 pour mener ses travaux.

Il a notamment pour mission de piloter la procédure de sélection pour le renouvellement des Commissaires aux Comptes.

Par ailleurs, il donne son avis au Conseil de Surveillance sur les engagements hors bilan et sur tout projet nécessitant l'autorisation préalable du Conseil dont il est saisi, notamment en cas d'opérations ayant une incidence sur le capital.

Dans le cadre de la formalisation de son avis sur la qualité du contrôle interne, il examine le plan d'audit interne pour l'année à venir et est informé des résultats des missions réalisées par la direction de l'audit et du management des risques en exécution de ce plan.

Le comité financier et d'audit, qui a accès à l'ensemble des informations qui lui sont nécessaires, rencontre le Directeur de l'Audit et du Management des Risques et les Commissaires aux Comptes, avec ou sans la présence des membres du Directoire du Groupe.

Activité en 2012

Le comité financier et d'audit s'est réuni à 12 reprises en 2012 avec un taux de participation de 97 %.

Lors de sa séance du 3 février, il a examiné le budget 2012, les perspectives stratégiques et la stratégie de financement du Groupe.

Lors de sa séance du 10 février, le comité a revu les comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2011 lesquels ont fait l'objet d'échanges entre les membres du comité et les Commissaires aux Comptes.

Lors de celle du 26 février, le comité a étudié de façon approfondie l'ensemble des éléments du projet d'alliance avec GM, le projet d'augmentation du capital, le plan de cession d'actifs, ainsi que le projet de document de référence. Il a notamment pris acte de l'orientation présentée par le Directoire visant à ce que la société ne distribue pas de dividende au titre de l'exercice 2011.

La séance du 12 mars a été l'occasion de prendre connaissance de la synthèse des missions du plan d'audit 2011, de la cartographie des « Top-Risques Groupe » (tel que définis au paragraphe 2.4.1. ci-après) et du plan d'audit 2012. Il a notamment relevé que le Groupe avait renforcé son dispositif de lutte contre la fraude et de confidentialité de l'information. Au cours de cette séance, le comité s'est enquis des conditions de réalisation de l'augmentation du capital et d'un projet d'émission obligataire.

Le comité s'est réuni les 2 et 23 avril pour examiner notamment les résultats du 1^{er} trimestre et la communication associée, les impacts des orientations recommandées par le comité stratégique et les conditions d'exécution du plan de cession d'actifs.

Le comité a mené des travaux les 16 juin et 9 juillet sur la situation financière du Groupe et de Banque PSA Finance et sur les perspectives de redressement de la rentabilité du Groupe à l'horizon 2015.

Lors de la séance du 23 juillet, il a passé en revue les comptes semestriels en présence des Commissaires aux Comptes.

La séance du 15 septembre a été dédiée à l'examen du processus de cession d'une participation majoritaire dans le capital de GEFCO, et celle du 22 octobre, aux résultats du 3^e trimestre, la communication associée, et au financement de Banque PSA Finance.

Lors de sa séance du 17 décembre, le comité a revu les projets de contrats de mise en œuvre du Master Agreement avec GM, le financement de Banque PSA Finance et la gestion de la trésorerie 2012 et le budget 2013. Il a, par ailleurs, pris connaissance de la synthèse des missions du plan d'audit 2012, de la cartographie des « Top-Risques Groupe » (tel que définis au paragraphe 2.4.1. ci-après) et du plan d'audit 2013.

1.2.3.2. Le comité stratégique

Composition

Le comité stratégique est composé de huit membres : Robert Peugeot (Président), Jean-Paul Parayre, Jean-Philippe Peugeot, Thierry Peugeot, Henri Philippe Reichstul, Dominique Reiniche, Ernest-Antoine Seillière et Jean-Louis Silvant.

Les membres assistent à titre personnel aux séances et ne peuvent pas se faire représenter.

Cinq de ces membres sont indépendants, selon les critères d'indépendance retenus par le Groupe : M. Jean-Paul Parayre, M. Henri Philippe Reichstul, M. Dominique Reiniche, M. Ernest-Antoine Seillière et M. Jean-Louis Silvant.

Mission

Ce comité a pour mission d'examiner l'avenir à long terme, d'envisager les voies d'évolution potentielle et de donner son avis sur les principales orientations de développement stratégique du Groupe.

Dans ce cadre, le comité formule ses recommandations sur les plans stratégiques à long terme et le plan à moyen terme (PMT) présentés par le Directoire.

Le comité stratégique est saisi de l'examen de tout projet majeur dès son initialisation. Il est tenu informé du contenu de ces projets, notamment de leur approche économique, et de leurs évolutions.

Il se réunit en particulier lorsqu'un projet entre dans le champ d'application de la disposition de l'article 9 des statuts de Peugeot S.A. qui prévoit une autorisation préalable du Conseil de Surveillance lorsque le Directoire souhaite « *passer ou dénoncer tous accords industriels ou commerciaux engageant l'avenir de la société avec toutes autres entreprises ayant un objet analogue ou connexe à celui de la société et, plus généralement, réaliser toutes opérations majeures de nature à modifier de manière substantielle le périmètre d'activité ou la structure financière de la société et du groupe qu'elle contrôle* ».

Activité en 2012

Le comité stratégique s'est réuni à cinq reprises en 2012 avec un taux de participation de 97 %.

L'exercice 2012 a été marqué par l'examen de la préparation et du développement de l'alliance stratégique avec GM. En dehors de l'alliance, les travaux du comité ont porté sur le Plan à Moyen Terme (PMT) et le budget associé (séances des 23 janvier, 19 avril, 25 septembre et 6 novembre), les hypothèses d'évolution du marché automobile (25 septembre), ainsi que la révision du plan produits dans le cadre du plan de trésorerie 2013 (14 décembre).

En juin, la réunion stratégie long terme a spécifiquement porté sur la stratégie des marques, l'amélioration de la compétitivité, l'examen de la stratégie déployée dans les zones Asie, Amérique latine et Russie.

1.2.3.3. Le comité des nominations et de la gouvernance

Composition

Le comité des nominations et de la gouvernance est composé de six membres : Jean-Philippe Peugeot (Président), Thierry Peugeot, Robert Peugeot, Geoffroy Roux de Bézieux, Ernest-Antoine Seillière et Jean-Louis Silvant.

Les membres assistent à titre personnel aux séances et ne peuvent pas se faire représenter.

Trois de ces membres sont indépendants, selon les critères d'indépendance retenus par le Groupe : M. Geoffroy Roux de Bézieux, M. Ernest-Antoine Seillière et M. Jean-Louis Silvant.

Mission

Ce comité prépare les délibérations du Conseil de Surveillance en ce qui concerne les nominations de nouveaux membres du Directoire ou du Conseil ; il a ainsi pour mission de déterminer les critères de choix, de préparer la procédure de sélection et les propositions de nomination ou de renouvellement, de suivre les plans de remplacement des membres du Directoire.

Il est tenu informé des plans de remplacement concernant certains cadres dirigeants.

Il suit l'évolution de la réglementation française et européenne concernant la gouvernance des sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé, l'ensemble des recommandations de place et celles des représentants des émetteurs et formule des avis ou des recommandations auprès du Conseil de Surveillance en matière de gouvernance.

Le comité des nominations et de la gouvernance intègre dans ses propositions de nomination les obligations légales portant sur la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil (loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011), ainsi que les recommandations adoptées dans le code AFEP-MEDEF. Il poursuit également un processus de sélection de candidats dans une perspective de renforcement de l'internationalisation et de la diversité de compétences.

Activité en 2012

Le comité des nominations et de la gouvernance s'est réuni à 13 reprises en 2012 avec un taux de participation de 99 %.

Lors de la séance du 9 février, le comité a émis des recommandations sur les projets de résolutions à l'Assemblée Générale des actionnaires concernant la nomination de deux nouveaux membres et les modifications statutaires sur la composition du Conseil et la durée des mandats des membres. Au cours de cette séance, le comité a également examiné la situation de chacun des membres du Conseil au regard des critères d'indépendance retenus par le Groupe. Il a également initié les travaux préliminaires en vue de préparer la venue à échéance en juin 2013 du mandat du Directoire et a examiné le processus d'évaluation du Conseil.

Le 8 mars, après analyse des enjeux stratégiques et opérationnels du Groupe, le comité a émis la proposition de procéder à la nomination de MM. de Chatillon et Quémard au Directoire. Il a ensuite émis un avis favorable sur une nouvelle version du règlement intérieur du Conseil.

La séance du 19 avril a été consacrée aux résultats de l'évaluation du Conseil et au suivi à mettre en œuvre. Le comité a recommandé au cours de cette séance la nomination de Mme Reiniche et M. Pilenko au sein de comités du Conseil, sous réserve de leur nomination par l'Assemblée Générale. Il s'est également penché sur l'organisation du Directoire et du management cible dans le cadre de l'alliance avec GM.

Les séances des 18 juin, 19 juillet, 17 septembre et 4 octobre ont porté sur l'examen des modalités de circulation de l'information entre les équipes opérationnelles et le Conseil de Surveillance, l'organisation du management du Groupe, les plans de successions des dirigeants et les grandes lignes d'une enquête sur le climat social dans l'entreprise.

Lors de sa séance des 18 et 22 octobre, le comité a étudié les engagements qui pourraient être pris en termes de gouvernance

vis-à-vis de l'État en contrepartie de l'octroi de sa garantie] et a mené des travaux sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil.

Le comité a également mené des travaux sur les incidences de la nomination d'un membre référent au sein du Conseil lors de ses séances des 7, 15 et 26 novembre.

Le 13 décembre, le comité a notamment examiné le rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise, le processus de cooptation de M. Gallois au Conseil et les modalités de désignation par l'Assemblée Générale d'un représentant des salariés au Conseil.

1.2.3.4. Le comité des rémunérations

Composition

Le comité des rémunérations est composé de six membres : Thierry Peugeot (Président), Jean-Philippe Peugeot, Geoffroy Roux de Bézieux, Ernest-Antoine Seillière, Jean-Louis Silvant, Joseph Jr. Toot.

Quatre de ces membres sont indépendants, selon les critères d'indépendance retenus par le Groupe : M. Geoffroy Roux de Bézieux, M. Ernest-Antoine Seillière, M. Jean-Louis Silvant, M. Joseph Jr. Toot.

Mission

Ce comité est chargé de préparer les décisions du Conseil de Surveillance concernant la rémunération dans toutes ses composantes, ainsi que les éventuels avantages qui pourraient leur être attribués aux :

- ▶ membres du Conseil de Surveillance (Conseil et comités) ;
- ▶ Président du Conseil de Surveillance et vice-Présidents ;
- ▶ Président du Directoire et membres du Directoire.

Pour exercer cette mission, le comité se tient informé de la réglementation française et européenne concernant la rémunération des mandataires sociaux et cadres dirigeants des sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé, de l'ensemble des recommandations et pratiques de place, des modes et niveaux de rémunération des cadres dirigeants du Groupe, hors mandataires sociaux, et de la politique retenue par le Directoire pour l'évolution de ces rémunérations.

Activité en 2012

Le comité des rémunérations s'est réuni à cinq reprises en 2012 avec un taux de participation de 97 %.

Lors des séances des 31 janvier et 9 février, le comité s'est penché sur la rémunération variable des membres du Directoire au titre de l'exercice 2011 et sur le niveau d'atteinte de leurs objectifs. Il a pris acte de la renonciation des membres du Directoire à toute part variable au titre de l'exercice 2011 et de celle du Président du Conseil à l'augmentation de sa rémunération qui avait été décidée en février 2011. Le comité a également formulé des propositions au Conseil sur les objectifs 2012, ainsi que le niveau et la structure de la part variable de la rémunération des membres du Directoire.

La séance du 8 mars a porté sur les perspectives de mise en place d'un plan d'incitation long terme et sur la modification du règlement intérieur du Conseil. Il s'est prononcé favorablement sur le projet de résolution à l'Assemblée Générale portant sur l'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance, et défavorablement à celui portant sur l'attribution d'options d'achat d'actions.

Le 19 avril, le comité s'est penché sur les éléments de la rémunération de MM. de Chatillon et Quémard et les objectifs individuels assignés à chacun.

Lors de sa séance du 13 décembre, il a travaillé sur la question de la répartition des jetons de présence au sein du Conseil.

1.3. L'APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE AFEP-MEDEF

Comme exposé au chapitre 16.4 du document de référence, la société se réfère au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, après adaptation pour application à une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance.

Le tableau ci-après récapitule les recommandations du code AFEP-MEDEF non suivies par la société en raison de la spécificité de la structure juridique de la société, de son fonctionnement ou de l'industrie automobile :

Recommandation concernée	Explications
Indépendance des membres du Conseil de Surveillance	Le Conseil de Surveillance retient les critères d'indépendance proposés, à l'exception toutefois de deux critères retenus par le code AFEP-MEDEF : <ul style="list-style-type: none"> • la durée limitée à douze ans pour les mandats successifs : spécificité de l'industrie automobile. Il convient de se reporter au paragraphe 1.1.1. ci-dessus pour de plus amples explications ; • le fait de ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années, mandataire d'une société consolidée : assurer, même à une époque récente, une fonction d'administrateur d'une société du Groupe n'emporte aucun risque quant aux conflits d'intérêts que les règles sur l'indépendance entendent prévenir. Il convient de se reporter au paragraphe 1.1.1. ci-dessus pour de plus amples explications.
Part représentative des membres indépendants du comité financier et d'audit	50 % de membres du comité financier et d'audit sont indépendants au lieu de deux tiers au minimum recommandés par le Code. La présence au sein du Conseil de l'actionnaire de référence constitué par le groupe familial Peugeot explique que le seuil des 2/3 ne soit pas atteint.
Durée du mandat des membres du Conseil de Surveillance	La durée du mandat des membres du Conseil de Surveillance a été fixée à quatre ans depuis l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2012. Toutefois, la durée du mandat des membres en fonction à la date de l'Assemblée de 2012 est de six ans.
Partie variable pour l'allocation des jetons de présence liée à l'assiduité aux séances du Conseil et des comités	L'instauration d'une partie variable pour l'allocation des jetons de présence ne paraît pas justifiée en raison : <ul style="list-style-type: none"> • du taux de participation aux séances du Conseil de Surveillance de 96 % en 2012 ; • du taux de participation aux différents comités proche de 100 % en 2012 comme en 2011 ; • du fait que, suivant l'activité du Groupe et de manière permanente, les membres du Conseil sont sollicités hors des réunions, notamment par le Président du Conseil de Surveillance, ou prennent l'initiative de lui faire part de leurs avis ou recommandations.

1.4. LES PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE

Le présent rapport expose les principes et les règles arrêtés par le Conseil de Surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux. Pour des développements détaillés sur les rémunérations et avantages, il convient de se reporter au chapitre 15 du document de référence.

Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance, ainsi que les censeurs, sont rémunérés par des jetons de présence dont le montant annuel global est préalablement autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires. L'enveloppe globale est répartie annuellement par le Conseil de Surveillance entre les membres.

Directoire

Contrat de travail/mandat social

Aucun membre du Directoire n'exerce de fonction salariée dans le Groupe, étant précisé que le contrat de travail de MM. de Chatillon et Quémard a été suspendu lors de leur nomination. Cette suspension est justifiée par l'ancienneté importante acquise dans leurs fonctions de salarié.

Rémunération du Directoire

Les délibérations du Conseil sur l'ensemble des questions touchant aux rémunérations sont dans leur intégralité préparées par le comité des rémunérations du Conseil de Surveillance.

- ▶ Le Conseil se prononce en début d'année sur la part variable de cette rémunération en fonction du degré de réalisation des objectifs fixés pour l'exercice précédent.
- ▶ Pour l'exercice 2012,, la part variable proposée pour le Président du Directoire peut aller jusqu'à 150 % de sa rémunération fixe, dont 90 points de pourcentage assis sur la réalisation d'objectifs communs au Directoire, 40 points de pourcentage sur des objectifs individuels précis et 20 points de pourcentage laissés

à l'appréciation du Conseil sur sa performance globale dans la conduite du Groupe. La part variable des autres membres du Directoire peut aller jusqu'à 110 % de la part fixe de leur rémunération, dont 75 points de pourcentage assis sur des objectifs communs au Directoire, 25 % sur des objectifs propres et 10 % laissés à l'appréciation du Conseil.

- ▶ Lors du Conseil de début d'année, les objectifs déterminant la part variable de chacun des membres du Directoire pour l'année en cours sont arrêtés. Ces objectifs sont composés d'éléments communs à tous les membres du Directoire et d'éléments individuels qui sont en relation avec leurs fonctions exécutives respectives, chaque objectif étant quantifié et qualifié sur la base de critères préétablis.
- ▶ Le Conseil de Surveillance décide également de l'attribution éventuelle aux membres du Directoire d'options d'achat ou de souscription d'actions ou de l'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance, dans le cadre des autorisations conférées par l'Assemblée Générale des actionnaires. Il détermine, conformément à la loi, les modalités de conservation des actions.

1.5. PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DE PEUGEOT S.A.

Chaque actionnaire de Peugeot S.A. peut participer aux Assemblées Générales de la société sans restriction liée au nombre d'actions à détenir.

En vertu de l'article 11 des statuts relatif aux Assemblées Générales, un droit de vote double est attribué aux actions nominatives entièrement libérées inscrites au nom d'un même titulaire depuis quatre ans au moins. L'article 11 des statuts précise que les personnes morales participent aux assemblées par leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers. Il ne prévoit aucune autre modalité particulière de participation.

Pour faciliter l'accès de l'actionnaire à l'Assemblée, il est recommandé aux actionnaires de se munir, préalablement à la réunion, d'une carte d'admission. Le jour de l'Assemblée, tout actionnaire devra justifier de sa qualité lors des formalités d'enregistrement.

Une formule unique de vote par correspondance ou par procuration sera adressée avant l'Assemblée à tous les actionnaires nominatifs. Les titulaires d'actions au porteur désirant voter par correspondance ou se faire représenter pourront se procurer des formulaires auprès de l'intermédiaire qui assure la gestion de leurs titres.

Conformément à l'article R. 225-79 du Code de commerce, la notification à la société de la désignation et de la révocation d'un mandataire (nom, prénom et adresse du mandataire) peut s'effectuer par voie électronique à l'adresse psa-ag-mandataire@mpsa.com, trois jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Les modalités de participation à l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 avril 2013 seront détaillées dans l'avis de réunion qui sera publié au moins trente-cinq jours au moins avant l'Assemblée au Bulletin d'Annonces Légales Obligatoires et sur le site Internet du Groupe.

1.6. PUBLICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Les éléments visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiés dans le document de référence aux chapitres 18 et 21.1.

2. PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

2.1. OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE PSA PEUGEOT CITROËN

Pour traiter les risques endogènes ou exogènes auxquels le Groupe doit faire face, PSA Peugeot Citroën a mis en place un dispositif de gestion et de contrôle qui vise à assurer :

- ▶ la conformité aux lois et règlements ;
- ▶ l'application des instructions et orientations fixées par le Directoire ;
- ▶ le bon fonctionnement des processus internes des sociétés, notamment ceux concourant à la sauvegarde de leurs actifs ;
- ▶ la fiabilité des informations financières.

Plus généralement, ce dispositif contribue à la maîtrise des activités du Groupe, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

2.2. CADRE DE RÉFÉRENCE UTILISÉ PAR PSA PEUGEOT CITROËN

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne est conforme et opérant selon les règles édictées par la 8^e directive concernant le contrôle légal des comptes, le cadre de référence de l'AMF émis en janvier 2007, et le rapport du groupe de travail sur le comité d'audit de l'AMF du 22 juillet 2010. L'activité bancaire du Groupe dispose d'un dispositif spécifique adapté aux établissements de crédit conformément au règlement 97-2, relatif au contrôle interne des établissements de crédit.

Faurecia, en tant que société dont les titres sont admis sur un marché réglementé qui agit sous la responsabilité de son Conseil d'Administration, applique sa démarche de contrôle interne de façon indépendante vis-à-vis du groupe PSA Peugeot Citroën.

2.3. PRINCIPES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La conception du dispositif de contrôle interne en vigueur dans le groupe PSA Peugeot Citroën a été guidée par quatre exigences :

- ▶ prendre en compte les ambitions du Groupe, à savoir : être un groupe global, profitable, indépendant, parmi les premiers constructeurs généralistes mondiaux,
 - ▶ le dispositif vise à identifier, en amont, les risques susceptibles d'impacter le Groupe à moyen et long terme,
 - ▶ toutes les sociétés du Groupe sont impliquées dans le dispositif et assurent la gestion des risques et du contrôle interne pour leur activité,
 - ▶ le dispositif met l'accent sur les plans d'actions et les résultats de manière à privilégier l'efficacité opérationnelle,
 - ▶ le dispositif repose sur le respect des lois et règlements, l'exemplarité des comportements et l'éthique considérés par le Groupe comme les conditions d'un développement responsable ;
- ▶ gérer, dans chaque direction, l'intégralité des risques inhérents à son activité à travers des procédés de contrôle interne adaptés aux enjeux ;
- ▶ identifier spécifiquement les risques majeurs (« Top-Risques ») auxquels le Groupe est exposé, afin de mettre en place des plans d'actions de traitement de risque pertinents et un reporting jusqu'au niveau du Comité de Direction Générale ;
- ▶ rendre le dispositif auditable sur la base d'indicateurs de qualité.

2.4. ACTEURS ET PROCESSUS

2.4.1. Au niveau du Groupe et de la division Automobile

Il existe un dispositif d'ensemble contribuant à la maîtrise des risques du Groupe.

- ▶ Des documents de référence, constituant un cadre de travail qui s'impose à tous, fixent l'organisation et les modes de fonctionnement du Groupe décidés par la Direction Générale.

Ceux-ci prennent la forme d'un livret général d'organisation et d'un manuel des règles de fonctionnement (ci-après « Règles de Fonctionnement ») régulièrement complétés et mis à jour. Ils décrivent les responsabilités ainsi que les procédures à suivre et, plus généralement, les règles à appliquer par tous les salariés dans les activités courantes de la vie du Groupe.

Ces deux premiers documents de référence qui s'imposent à tous sont complétés par un manuel de référence propre à chaque direction décrivant les modes de fonctionnement de celle-ci, ses processus ainsi que les interfaces avec les autres directions.

Ces documents généraux du Groupe ou particulier à une direction sont disponibles sur un espace intranet dédié au système d'excellence du Groupe. Fondé sur les principes du *lean management* et de la culture de l'amélioration continue, ce système structure l'organisation, le management et les méthodes de travail aboutissant notamment à la formalisation de standards.

- ▶ La démarche de gestion des risques est déployée dans toutes les directions du Groupe.

Chaque direction pilote, conformément à la Règle de Fonctionnement correspondante, la gestion et le contrôle des risques auxquels elle est exposée en l'intégrant à ses modes de fonctionnement courant. Les directions identifient et mesurent leurs risques en tenant compte des dispositifs de maîtrise existants et mettent en place les plans d'actions de traitement de risques nécessaires.

- La direction de l'audit et du management des risques pilote la démarche de gestion des risques et contrôle la bonne application des dispositifs de maîtrise des risques.

Les principaux risques de chaque direction, dont l'impact et la criticité (impact x probabilité) sont les plus élevés et qui sont jugés insuffisamment maîtrisés par les dispositifs en place, font l'objet d'un reporting semestriel spécifique « Top-Risques Direction » de chaque direction auprès du Secrétariat Général, via sa direction de l'audit et du management des risques.

En complément de cette vision par direction, la direction de l'audit et du management des risques identifie les principaux risques transversaux du Groupe (« Top-Risques Transversaux »), une fois par an, lors d'entretiens conduits avec un échantillon représentatif de cadres dirigeants et responsables du Groupe. Des plans d'actions de traitement des risques pertinents sont ensuite décidés et appliqués pour maîtriser ces risques.

Les « Top-Risques Groupe » (composés des « Top-Risques Direction » et des « Top-Risques Transversaux ») sont revus deux fois par an par le Comité de Direction Générale.

- Des dispositifs particuliers de gestion et de contrôle des risques permettent de couvrir des risques spécifiques.

La Charte éthique actualisée et complétée en 2010, mise à disposition de tous les salariés du Groupe en accès immédiat depuis le portail intranet du Groupe, est déployée auprès de l'ensemble des cadres du Groupe, auxquels il a été demandé d'adhérer formellement. Le comité éthique présidé par le Secrétaire Général se réunit chaque trimestre. Un réseau international de *Chief Ethics Officers* relaie la démarche dans tous les pays où le Groupe exerce son activité et assure le reporting au Comité Éthique des cas et problèmes rencontrés localement.

Un dispositif de lutte contre la fraude placé sous la responsabilité du comité éthique du Groupe qui en délègue l'animation, les opérations d'investigation, le suivi des dossiers et le reporting à la direction de la sûreté du Groupe.

La direction de la sûreté Groupe, placée sous l'autorité du Secrétariat Général, est chargée de définir et de coordonner, au plan mondial, l'ensemble des actions visant à protéger les salariés et les actifs matériels et immatériels du Groupe (hors Faurecia) contre les risques résultant d'actes de malveillance de toute nature.

La direction des affaires juridiques du Groupe, rattachée au Secrétariat Général, assure l'élaboration ou la vérification des engagements contractuels pris par le Groupe et s'assure de leur conformité avec les dispositions légales et réglementaires qui peuvent les régir. Elle est en charge de l'organisation de la défense des intérêts du Groupe dans les litiges qui peuvent l'opposer à des tiers. Elle contribue ainsi à limiter et à gérer les risques juridiques auxquels le Groupe est exposé, en raison de sa situation d'employeur, de concepteur et de distributeur de véhicules, d'acheteur de composants et de fournisseur de services.

La direction du contrôle de gestion, placée sous l'autorité du Directeur financier, assure le pilotage de la performance économique du Groupe et à ce titre est chargée de proposer à la direction générale les objectifs annuels et pluriannuels, en termes de croissance, de marge opérationnelle et de rentabilité des capitaux employés. À cet effet, elle anime les processus d'élaboration de plan à moyen terme (PMT) et cadrage budgétaire. Afin d'assurer le respect des objectifs retenus, elle établit avec les domaines, les budgets annuels, les prévisions actualisées et les estimés mensuels. Elle contrôle les résultats des directions opérationnelles et des projets et assure le reporting de synthèse. En outre, elle a en charge des missions de caractère économique, notamment pour le domaine automobile, tels que calcul et fourniture des prix de revient des produits, contrôle des

prix de vente, contrôle de la rentabilité des projets, pilotage financier des coopérations industrielles avec les autres constructeurs et des négociations à mener lors des opérations de fusions, acquisitions, cessions, etc., ainsi que la normalisation des règles et standards de gestion.

- Le contrôle de la bonne application de ces dispositifs de maîtrise de risques par la direction de l'audit et du management des risques

La direction de l'audit et du management des risques vérifie, via des missions d'audit, le respect de l'ensemble des Règles de Fonctionnement édictées, ainsi que le déploiement dans l'ensemble des directions du Groupe des dispositifs généraux et particuliers de maîtrise de risques. Le plan d'audit annuel, défini en toute indépendance, est élaboré à partir des « Top-Risques Groupe » et est soumis pour validation à la direction générale et présenté au comité financier et d'audit du Conseil de Surveillance. La direction de l'audit et du management des risques évalue également le degré de maturité des dispositifs de maîtrise des risques mis en œuvre et émet, le cas échéant des recommandations visant à améliorer leur efficacité. 107 missions ont été réalisées en 2012 sur l'ensemble du périmètre du Groupe.

- La fonction de supervision et de contrôle du Conseil de Surveillance

Au sein du Conseil de Surveillance, le comité financier et d'audit s'assure du suivi de l'efficacité du système de gestion des risques et de contrôle interne. Il prend connaissance des informations qui lui sont communiquées par le Secrétariat Général relatives aux dispositifs en place et à leur degré de maturité, à la cartographie des risques, en particulier des risques significatifs susceptibles d'avoir un impact sur l'information financière et comptable.

Il examine également les principes d'organisation et de fonctionnement de l'Audit interne, donne son avis sur le plan d'audit et est informé des résultats des missions réalisées en exécution de ce plan ainsi que des missions de contrôle de suivi des recommandations aux services audités. Comme exposé au paragraphe 1.2.3.1 ci-dessus, une séance du comité financier et d'audit a été exclusivement dédiée à l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en mars 2012 pour poursuivre cet objectif.

Ponctuellement, le comité financier et d'audit peut également être saisi par le Directoire, le Directeur de l'Audit et du Management des Risques ou les Commissaires aux Comptes pour tout événement qu'ils estimeraient pouvoir exposer le Groupe à un risque significatif.

2.4.2. Banque PSA Finance

Conformément au règlement n° 97-02, relatif au contrôle interne des établissements de crédit, le dispositif de contrôle interne mis en œuvre par Banque PSA Finance s'articule autour des fonctions de contrôle permanent et du contrôle périodique, et d'un premier niveau de contrôle qui est assuré par les unités opérationnelles.

Banque PSA Finance (BPF) a défini dans une Charte les principes fondamentaux d'organisation et de fonctionnement de son dispositif de contrôle interne. La Charte de contrôle interne de la banque fixe les organisations, les moyens, les champs d'action et les missions, ainsi que les modalités de fonctionnement du dispositif de contrôle de la banque.

Le dispositif de contrôle permanent

Les contrôles de premier niveau, socle du dispositif de contrôle interne.

Ces contrôles se situent au sein des structures opérationnelles. Les contrôles y sont exercés par l'ensemble des salariés dans le cadre de leurs activités quotidiennes, en application de procédures intégrant

les divers contrôles à effectuer, ou par des agents dédiés à ces fonctions au sein même de ces structures. Ces contrôles de premier niveau font l'objet d'une surveillance par les organes du contrôle permanent.

Le contrôle permanent

Contrôle de second niveau, ces différentes missions, couvertes par trois départements, concernant le contrôle de la conformité, le contrôle des risques opérationnels des sociétés financières, y compris les entités Assurances, et des structures centrales ainsi que le contrôle de la comptabilité et des prestations assurées par le groupe PSA Peugeot Citroën pour le compte de Banque PSA Finance, c'est-à-dire Finance/Trésorerie et Informatique.

La fonction conformité assure la prévention, le contrôle et la surveillance permanente des risques de non-conformité. Elle veille notamment au respect des obligations relatives à la protection des données, à la lutte contre le blanchiment des capitaux, et à la conformité des produits nouveaux ou modifiés de façon significative. Elle met en œuvre les outils et formations appropriés. Elle est enfin responsable de la veille réglementaire, et s'assure à ce titre de la prise en compte des évolutions de la réglementation notamment dans les systèmes d'information.

Les missions du contrôle des risques opérationnels des sociétés financières et des structures centrales portent sur l'appréciation récurrente du niveau de la maîtrise des risques opérationnels dans les structures de la banque, ainsi que chez les prestataires, et sur l'exercice de contrôles spécifiques de deuxième niveau dans les structures de la banque. Ce département contrôle notamment l'exécution régulière par les opérationnels des contrôles clés de 1^{er} niveau effectués sur les risques identifiés comme majeurs.

Le département du contrôle des risques opérationnels relevant de la comptabilité, des prestations informatiques, du refinancement et de la trésorerie assure le contrôle récurrent de l'ensemble de ces activités. Il a notamment développé pour la comptabilité le contrôle sur certificat, document signé des responsables financiers des filiales et succursales de la banque attestant à l'issue de chaque clôture de l'exécution et du résultat des contrôles clés sur les risques comptables majeurs.

Ces départements disposent d'une cartographie des risques, outil recensant les principaux risques auxquels la banque est exposée. Elle contribue à vérifier la robustesse du dispositif de contrôle de Banque PSA Finance, en mettant en regard les risques bruts identifiés, les pertes liées à ces risques, les dispositifs de contrôle de 1^{er} niveau et le résultat de ces contrôles, ainsi que le résultat des contrôles de second niveau et enfin le risque résiduel.

Fonction Filière « Risques »

Rattachée au Secrétariat Général, cette fonction réglementaire demandée par l'Autorité de Contrôle Prudentiel en 2010 s'assure de la mise en œuvre des systèmes de mesure et de surveillance de tous les risques de la banque à l'exception du risque de non-conformité. Elle en assure le suivi consolidé et le reporting au comité exécutif et au comité d'audit de BPF.

Elle intègre dans le pilotage global des risques de la banque les éléments afférents au pilier II du dispositif de Bâle.

Le dispositif de contrôle périodique

Le contrôle périodique, assuré par le service d'audit de BPF, contrôle de 3^e niveau, vérifie la conformité des opérations, le niveau de risque, le respect des procédures et l'efficacité du contrôle permanent.

Il exerce son activité sous forme de missions ponctuelles conduites selon un plan triennal couvrant l'ensemble des organisations et entités de la banque, y compris la sous-traitance.

La surveillance du dispositif par les organes délibérant et exécutif.

Le dispositif de contrôle interne est suivi par les organes délibérant et exécutif notamment par la tenue de comités.

Le Conseil d'Administration veille à la maîtrise des principaux risques encourus par la banque et s'assure de la fiabilité du dispositif de contrôle interne. Par l'intermédiaire du comité d'audit de BPF, il examine les principaux enseignements issus de la surveillance des risques et des travaux des contrôles périodiques et permanents. Le comité d'audit de BPF se réunit au minimum quatre fois par an.

L'organe exécutif est responsable de la définition et de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne. Il en surveille le bon fonctionnement et veille à l'adéquation des missions et des moyens. Il exerce sa mission dans ce domaine en particulier en s'appuyant sur les comptes rendus de la réunion de contrôle interne, instance centrale d'animation opérationnelle du contrôle interne.

La base organisationnelle du contrôle interne de la banque

Les processus de contrôle s'appuient sur un ensemble de contrôles réguliers. Ceux-ci s'exercent au moyen de délégations applicables aux entités opérationnelles ainsi qu'aux directions centrales. Celles-ci concernent notamment les opérations bancaires et financières, les accords de crédit, les conditions appliquées à la clientèle, les nouveaux produits et les engagements de dépenses.

Dans le cadre de comités opérationnels, réunis régulièrement au niveau des directions centrales, les principales orientations de la banque sont précisées et mises en œuvre. Ces comités spécifiques concernent notamment :

- ▶ les risques de crédit, où les évolutions des impayés et des pertes sont examinées, et les performances analysées des outils de sélection du risque. Au cours de ces comités, sont également présentées pour décision les évolutions de dispositif Bâle II ;
- ▶ les marges relatives à l'activité de financement ;
- ▶ les produits et processus ;
- ▶ les dossiers de financement des réseaux et des flottes d'entreprises examinés dans un comité de crédit Groupe ;
- ▶ le suivi et l'examen des résultats de la politique mise en œuvre dans le cadre du refinancement et de la gestion du risque de taux de la banque ;
- ▶ le suivi de la politique de sécurité en matière informatique ;
- ▶ les travaux de la conformité.

2.4.3. Faurecia

Le Conseil d'Administration de Faurecia, dans l'exercice de sa mission, s'appuie sur le comité d'audit qui joue un rôle essentiel notamment dans le suivi (a) du processus d'élaboration et de contrôle de l'information financière, (b) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (c) du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux Comptes et qui procède à un examen détaillé des opérations financières significatives et à la revue du tableau de bord financier du Groupe.

Au sein de Faurecia, le contrôle interne est un dispositif du Groupe qui comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures accessibles à tous les personnels du groupe à travers le réseau intranet et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société et du Groupe pris dans son ensemble qui :

- ▶ contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ; et
- ▶ doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le contrôle interne a pour objectif d'assurer :

- ▶ la conformité aux lois et règlements ;
- ▶ l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale et/ou le Conseil d'Administration ;
- ▶ le bon fonctionnement des processus internes de chaque société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- ▶ la fiabilité des informations financières.

Plus précisément, il concerne aussi le contrôle des programmes qui vise à suivre, en acquisition, en conception puis en fabrication, les contrats de fourniture d'équipements complexes à un constructeur automobile, ainsi que le contrôle comptable et financier, qui a pour objectif de garantir le bon traitement de l'information financière et comptable et d'assurer ainsi à l'entreprise la réactivité nécessaire.

La direction de l'audit interne revoit principalement le dispositif de contrôle interne comptable et financier et ses évolutions. Elle veille à l'exhaustivité, la cohérence et la pertinence de l'ensemble du dispositif, s'assure en permanence du respect des procédures à travers ses nombreuses missions s'appuyant sur des tests et des vérifications. En cas de manquement elle s'assure de la bonne mise en œuvre des plans d'actions correctifs au moyen d'un suivi à 3, 6 et 12 mois et rend compte de l'efficacité du contrôle interne. Dans un souci d'amélioration constante, de dissémination au niveau mondial des bonnes pratiques identifiées et de suivre le groupe dans ses zones de développement, la direction de l'audit interne en 2012 a renforcé ses propres équipes dans ses antennes régionales hors d'Europe en Chine et aux États-Unis.

2.5. ÉLABORATION DU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

En complément de la démarche de gestion des Risques décrite ci-avant, qui s'applique à elle comme à toute autre direction du groupe PSA Peugeot Citroën, la direction financière a la responsabilité de la définition et de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne spécifique à l'élaboration et à la publication de l'information comptable et financière.

2.5.1. Organisation comptable et financière

La direction financière dispose d'un référentiel technique et organisationnel « Nordic » comprenant : les normes comptables et de consolidation Groupe, les bonnes pratiques comptables, les normes de comptabilité intégrée, les normes de gestion finance, les normes de financement et trésorerie et les normes liées à la fiscalité. Ce référentiel est accessible à tous les salariés du Groupe de manière à garantir une application uniforme des normes. Chaque nature de norme dispose d'un correspondant responsable de la mise à jour.

Les normes comptables décrivent les principes comptables applicables à l'ensemble des filiales du Groupe, par référence aux normes IFRS telles qu'approuvées par l'Union européenne, en tenant compte des choix comptables ou des anticipations autorisées décidées par le Groupe. Elles précisent notamment les traitements

et schémas d'écritures comptables relatifs aux opérations complexes et/ou nouvelles. Les normes comptables sont déclinées de façon spécifique dans le secteur bancaire et chez Faurecia.

Le référentiel de bonnes pratiques comptables élaboré par la direction de la comptabilité automobile est accessible à l'ensemble des salariés de la division Automobile du Groupe. Il contribue à l'application uniforme des bonnes pratiques identifiées au sein du Groupe en termes de qualité comptable et de contrôle interne.

Un calendrier de gestion Groupe, établi par la direction centrale du contrôle de gestion, est diffusé annuellement à l'ensemble des services comptables, financiers et de gestion du Groupe. Il fixe notamment pour chaque période mensuelle les différentes dates d'arrêtés comptables, de reporting et de comités de résultats. De même la direction de la consolidation établit et diffuse au travers d'une norme le planning de transmission et d'intégration des liasses de consolidation des filiales.

Les systèmes d'information comptables et financiers développés et/ou mis en œuvre dans le Groupe par la direction informatique répondent aux besoins exprimés par les services utilisateurs (comptabilité, consolidation, gestion, finance, trésorerie). Chaque application fait l'objet d'une classification en termes de disponibilité, intégrité, confidentialité et traçabilité des informations transmises ou produites. Cette classification détermine le niveau d'exigence de la gestion des accès (confidentialité et traçabilité) ainsi que celui des plans de continuité et de reprise d'activité (disponibilité et intégrité). Les procédures d'archivage et de sauvegarde des données informatisées, mises en œuvre, permettent de respecter les obligations légales en termes de conservation des données et de reconstituer les pistes d'audit en termes de traçabilité de l'information.

Afin de garantir le maintien et l'amélioration de la qualité comptable et du contrôle interne au sein de la division Automobile du Groupe, il a été institué dans chaque service comptable des directions de tutelle concernées un « plan de qualité comptable » placé sous l'autorité du Directeur financier. Ce plan rassemble l'ensemble des actions menées en interne afin de mettre en œuvre les recommandations issues des audits internes et externes mais aussi les améliorations identifiées par les équipes elles-mêmes. Tous les semestres, une réunion de suivi du plan de qualité comptable, présidée par le Directeur financier du Groupe, permet aux opérationnels de décrire l'avancée des plans d'actions.

2.5.2. Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

L'information financière mise à la disposition de tiers par le Groupe est constituée des états financiers consolidés du Groupe et sociaux de la société Peugeot S.A., arrêtés par le Directoire et diffusés après examen par le Conseil de Surveillance, des analyses de gestion sur ces états financiers et des communiqués de presse diffusés par le Groupe.

Les résultats consolidés mensuels, semestriels et annuels sont validés conjointement par les services comptables, le service consolidation, le contrôle de gestion central ainsi que les services de gestion de chaque direction. Ils font l'objet d'un reporting établi sur la base des comptes consolidés complets du Groupe, examiné mensuellement par la direction générale.

L'élaboration des états financiers consolidés du Groupe est un processus assuré par la direction de la consolidation (en charge également des normes comptables), à partir des comptes « retraités » des sociétés du Groupe hors Faurecia, établis conformément aux normes et interprétations du référentiel comptable IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, et de la sous-consolidation

du groupe Faurecia. Les comptes des filiales du Groupe sont établis sous le contrôle des directions comptables et financières des différentes divisions du Groupe (Automobile, Équipement Automobile, Transport et Logistique, Financement). Ces dernières assurent la justification et la validation des comptes sociaux et retraités en liaison avec les directions opérationnelles et la direction du contrôle de gestion (co-validation systématique). La direction de la consolidation établit mensuellement les comptes consolidés du Groupe, qui répondent aux besoins de gestion interne et aux besoins de publication externe pour les clôtures semestrielle et annuelle. Elle établit également les comptes sociaux et retraités de Peugeot S.A. Elle prend en compte les travaux des Commissaires aux Comptes.

La consolidation des comptes est réalisée par des équipes dédiées au niveau du Groupe, au niveau de BPF et ses filiales, ainsi qu'au niveau de Faurecia. L'ensemble des sociétés consolidées transmettent chaque mois à l'équipe dédiée concernée leurs états financiers détaillés, établis conformément aux normes du Groupe (compte de résultat, bilan, flux de trésorerie et états analytiques) pour intégration aux comptes consolidés. Chaque filiale est responsable de l'établissement régulier d'un état de rapprochement entre ses capitaux propres sociaux et ses capitaux propres établis conformément aux normes du Groupe et cet état est contrôlé par l'équipe de consolidation afin de vérifier en particulier la comptabilisation des impôts différés. Toutes les écritures de consolidation sont contrôlées et tracées. Une analyse globale des variations des principaux postes de compte de résultat, bilan ou tableau des flux de trésorerie consolidés est réalisée et diffusée chaque mois à la direction générale.

La fiabilité des données transmises par les filiales est contrôlée à la fois par leurs équipes de contrôle de gestion, par les directions comptables et financières des divisions et par la direction de la consolidation.

Les états financiers des filiales sont centralisés à l'aide du logiciel Magnitude implanté dans toutes les filiales consolidées afin de garantir la sécurité et la traçabilité des données.

Les engagements hors bilan sont identifiés au sein de chacune des sociétés du Groupe et sont transmis au service de consolidation des comptes.

Les dispositifs de contrôle des actifs sont basés sur des inventaires annuels des stocks détenus par PSA, mais aussi par des inventaires des immobilisations corporelles détenues sur les sites du Groupe,

organisés par rotation une fois tous les trois ans. Ces inventaires sont réalisés selon des procédures strictes en termes de séparation des tâches et de contrôle des comptages, qui en garantissent la fiabilité.

Les orientations de placement et de financement ainsi que l'évaluation de l'ensemble des risques de contreparties auxquelles le Groupe est exposé du fait de ses opérations sur les marchés financiers sont validées par la direction financière.

La direction de la communication financière rattachée hiérarchiquement à la direction financière est responsable de toutes les opérations de communication auprès des investisseurs et des autorités de marchés financiers. Elle coordonne notamment les opérations de rédaction du document de référence annuel par les différentes entités contributrices du Groupe et veille au respect du planning d'élaboration et de diffusion, et ce en concertation avec les Commissaires aux Comptes. La direction du contrôle de gestion est responsable quant à elle de l'élaboration et de la présentation des données financières de synthèse en termes d'analyses de résultats ou de prévisions.

2.6. DILIGENCES AYANT SOUS-TENDU LA PRÉPARATION DU RAPPORT

Les diligences mises en œuvre pour établir ce rapport ont principalement consisté à :

- ▶ recenser l'ensemble des pratiques existant au sein des directions opérationnelles du Groupe concernant l'existence de procédures et la réalisation d'analyses des risques ainsi que leur mise à jour périodique ;
- ▶ vérifier l'adéquation des dispositifs de contrôle interne du Groupe avec les principes généraux posés par le cadre de référence des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne établi sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) ;
- ▶ de manière plus détaillée, s'assurer, au niveau de la direction financière et avec le soutien des équipes comptables, de consolidation, de communication financière et de gestion, que les processus de production et d'arrêté des comptes du Groupe respectent les critères de qualité définis pour chaque catégorie d'opérations par le guide d'application intégré au cadre de référence.